

Alessandra Rosa da Silva

**RELAÇÕES DE GÊNERO E ASCENSÃO NO AMBIENTE MILITAR:
O EFEITO TETO DE VIDRO NA MARINHA DO BRASIL**



Escola Superior de Altos Estudos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coimbra, 2021



Escola Superior de Altos Estudos
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional – GRHCO

**RELAÇÕES DE GÊNERO E ASCENSÃO NO AMBIENTE MILITAR:
O EFEITO TETO DE VIDRO NA MARINHA DO BRASIL**

Alessandra Rosa da Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora:
Professora Doutora Fátima Regina Ney Matos
GRHCO-ISMT

Outubro, 2021

Escola Superior de Altos Estudos

*“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda
pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”*

Arthur Schopenhauer

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus por minha vida, por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso, por ter me mantido na trilha certa durante a realização desta pesquisa, com saúde e força para chegar até o final.

À minha família, que me incentivou nos momentos mais difíceis, compreendendo minhas ausências enquanto me dedicava ao curso, e em especial à minha Mãezinha, pelo apoio que sempre me deu durante toda a minha vida. Amo vocês!

Agradeço também ao ISMT e a todos os professores do curso pelas correções e ensinamentos.

Deixo um agradecimento muito especial à minha orientadora Professora Doutora Fátima Regina Ney Matos, pelo incentivo, pela dedicação de seu tempo e pelas valiosas contribuições dadas durante todo o processo da realização deste trabalho. Muito Obrigada!

Aos meus amigos de turma que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, sempre com o espírito colaborativo.

A todas as mulheres que participaram desta pesquisa, pela colaboração e disposição no processo de obtenção de dados.

RESUMO

Introdução: O histórico da desigualdade de gênero reflete de forma muito significativa dentro das Forças Armadas, evidenciando a dominação masculina. **Objetivo:** Compreender as dificuldades enfrentadas pelas mulheres da Marinha do Brasil, no que tange a ocupação dos postos mais altos de sua cadeia hierárquica. **Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa básica, foram realizadas 10 entrevistas semi-estruturadas com mulheres militares da Marinha do Brasil, partindo da perspectiva de suas experiências e vivência cotidiana em um ambiente majoritariamente masculino. **Resultados:** A pesquisa mostra que as militares ainda que não tenham conhecimento teórico sobre o fenômeno teto de vidro, são capazes de reconhecer em sua rotina diária a prática dele. Percebe-se em suas falas, que em alguns momentos de suas carreiras, elas se deparam com a desigualdade de gênero, com a cobrança de ser igual aos homens para que sejam respeitadas, com o preconceito, discriminação e com as mínimas oportunidades de crescimento profissional. **Conclusão:** Desde o início de sua trajetória na esfera militar, a mulher foi inserida em um contexto diferenciado, voltado à visão androcêntrica, que as limitavam em funções divididas por gênero e criavam barreiras que as impediam de ascender profissionalmente.

Palavras-chave: Relações de gênero. Teto de vidro. Forças armadas. Marinha do Brasil.

SUMÁRIO

Introdução	01
Perspectiva de Gênero	02
A Mulher no Mercado de Trabalho	05
Teto de Vidro	08
Procedimentos Metodológicos	11
Forças Armadas do Brasil	14
Análises e Discussões	16
A Mulher na Marinha	16
Conclusão	29
Referências Bibliográficas	32
Anexo 1	41
Anexo 2	42

ÍNDICE

Quadro 1 – Perfil das Entrevistadas	13
Figura 1 – Hierarquização da Marinha do Brasil	17
Figura 2 – Quantitativo de Mulheres e Homens na Marinha	19

Introdução

As mudanças globais ocorridas ao longo das últimas décadas estabeleceram significativas transformações à trajetória social, política, cultural e profissional da mulher. Estas transformações trouxeram novas perspectivas de vidas às mulheres, que aos poucos, entenderam que não precisavam mais pertencer somente à esfera do lar e que poderiam também ocupar espaços na sociedade que eram ocupados por figuras tipicamente masculinas. No entanto, no universo profissional, as relações de gênero ainda são marcadas por uma grande disparidade entre direitos e oportunidades. A desproporção de gênero nas instituições ainda é evidente no Brasil e no Mundo (Oliveira, Gaio & Bonacim, 2008). No Brasil, as mulheres ocupam uma parcela bastante representativa do mercado de trabalho e, teoricamente, o mundo organizacional caminha a passos largos em relações de gênero, as sociedades patriarcais são construídas sobre o desempoderamento da mulher. O problema, em âmbito global, é que as sociedades patriarcais são destrutivas não apenas para as mulheres, mas para o planeta (Strong, 2002).

A iniciação da mulher no mercado de trabalho trouxe luz a questões pouco debatidas. A divisão sexual nas organizações, em sua maioria, é percebida como fenômeno sociocultural, que tem como exemplo o papel da mulher exercendo tarefas supostamente femininas como continuação das tarefas domésticas e de subordinação, ocupando na maioria das vezes baixos níveis organizacionais, enquanto os homens dominam privilégios e os postos mais altos, assim como ressaltam Carvalho, Carvalho e Carvalho (2001 p.1): “as diferenças entre os sexos têm sido percebidas através da história, não apenas como diferenças, mas sobretudo como sinais de superioridade do masculino sobre o feminino”.

Nesse passo, o histórico de desigualdade também reflete de forma muito significativa dentro das Forças Armadas, a qual ratifica a dominação masculina. Permeada pelas exigências conjunturais nacionais e internacionais, bem como pela necessidade de pessoal por especialidades majoritariamente femininas, a Marinha do Brasil, no ano de 1980, Lei 6.807, admitiu mulheres como militares, no quadro do Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha (CAFRM). Cabe ressaltar que os cargos criados eram específicos para mulheres e considerados como elemento de apoio, atividade-meio, em decorrência das Forças Armadas exercerem como atividade principal a defesa da pátria.

Os planos de carreira apresentavam significativas diferenças, as oficiais do CAFRM, somente poderiam chegar a dois postos abaixo que os homens.

O estereótipo feminino dominante da classe média continuava a corresponder a um ser passivo e submisso, cuja existência era definida como uma filha obediente e esposa paciente, diante de uma sociedade dominada por homens, que bloqueava seu progresso profissional em todos os campos, exceto nos novos papéis femininos como os de professora e enfermeira”, reforçado pelos os governos militares (Skidmore, 1998, p. 285).

Diante desse cenário, esta pesquisa reside na possibilidade de proporcionar o melhor entendimento sobre o “efeito teto de vidro” na Marinha do Brasil. Com objetivo geral de compreender as dificuldades enfrentadas pelas mulheres da Marinha do Brasil, no que tange a ocupação dos postos mais altos de sua cadeia hierárquica. De maneira específica, identificar se as militares percebem a segregação no ambiente de trabalho e a segregação por patente.

Perspectiva de Gênero

As mudanças ocorridas na sociedade nas últimas décadas, entre elas o advento da globalização, a diversidade cultural da mão-de-obra e a ideia de uma nova construção social, que por sua vez difíceis de acompanhar, modificaram as organizações, a vida das pessoas e ao mesmo tempo trouxeram uma nova visão de relacionamento entre os seres humanos, em meio às discussões relativas à segregação de gênero, dando luz à desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

Conceitos como homens e mulheres, masculino e feminino começaram a ser vistos cada vez mais como termos mutáveis e ambíguos. Neste panorama, surgem estudos que abordam o conceito de gênero, que deve ser entendido de forma ampla (Vilas Boas, Neto & Cramer (2003), caracterizando-se não como diferenciação de caráter biológico, mas como um leque abrangente de aspectos que vão desde as manifestações culturais até os seus reflexos nas representações construídas pela sociedade.

O termo “gênero”, na visão de Scott (1990), é empregado para designar as relações sociais entre os sexos significando, desta forma, uma maneira de indicar ‘construções sociais’ – a criação inteiramente social de ideias sobre os papéis adequados aos homens e às mulheres, ou seja, é uma maneira de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas dos homens e das mulheres (Butler, 2003).

Da mesma forma, as identidades de gênero, como corrobora Cranny-Francis (2003), são socialmente construídas, o que quer dizer que a definição de gênero não é definida pelo aspecto biológico masculino e feminino, mas sim pelos comportamentos idealizados pela sociedade. Assim, este termo “gênero”, como afirma Laurentis (1994), não pode ser entendido como sexo, como a condição natural das pessoas, e sim a representação de cada indivíduo em termos de uma relação social preexistente ao próprio indivíduo e predicada sobre a oposição conceitual e rígida dos dois sexos biológicos.

O gênero é a junção de efeitos produzidos em corpos, comportamentos e relações sociais, como disse Foucault (1988) a respeito do sexo, devido a um desenvolvimento de uma complexa tecnologia política. A identidade humana não nasce com o indivíduo (Dubar, 1997), acontece uma construção e uma reconstrução ao longo de sua vida.

Na opinião de Laurentis (1994), o gênero é imposto e sua construção é o produto e o processo tanto da representação quanto da auto-representação. O indivíduo passa a sentir-se homem ou mulher, como se fosse uma essência de seu “si”, sem questionamento e sem consciência de que essa forma de existência é uma produção e, portanto, pode ser mutável. Esse processo é gerenciado, imposto, e aprisiona os indivíduos em duas únicas categorias de existência (Laurentis, 2000).

Meyer (2005) entende que o conceito gênero engloba todas as formas de construção social, cultural e linguística implicadas com os processos que diferenciam homens e mulheres, incluindo aqueles processos que produzem seus corpos, distinguindo-os e separando-os como dotados de sexo, gênero e sexualidade.

Pahl (1997) reflete sobre as mudanças na identidade de gênero dos indivíduos, e nesta perspectiva, sobre a distinção entre masculinidade e feminilidade que continuam dependentes da diversidade de ocupações. Ainda em suas ideias, autor destaca que:

A identidade possui caráter relacional, as pessoas se identificam com aquilo que dizem de si mesmas e que os outros dizem dela. A relação entre a opinião do “eu” e do “outro” sugere momentos de reconstrução de identidades, a forma como nos vemos é influenciada pela forma como os outros nos vêem e, a partir de como os outros nos vêem, começamos a nos ver de uma forma diferente e até nos comportarmos de forma diferente, a identidade influencia na estruturação da ação dos indivíduos (Pahl, 1997, p.174).

Para Miguel e Biroli (2014), gênero não é uma identidade, mas uma posição social e atributo das estruturas sociais. Izquierdo (1994) justifica a ocorrência da diferenciação entre sexo e gênero como uma maneira de distinguir as limitações e capacidades implicadas pelas características sexuais biológicas particulares, dos padrões de identidade, modelos, posições e estereótipos moldados pelas características sociais, psíquicas e históricas. Bourdieu (1999) acredita que não se deve desprezar o fato de a construção dos gêneros envolver o corpo, apesar da ênfase no caráter social das diferenças entre homens e mulheres. Entretanto, Butler (2003) enfatiza o quanto ainda estamos aprisionados pelo sistema sexo/gênero, que produz e separa o corpo dualmente, pelo sistema heteronormativo, que hierarquiza as relações.

Diniz (2016) acredita que os sujeitos se apropriam das dimensões atribuídas ao masculino ou ao feminino como forma de sobrevivência social e psíquica, inteligibilidade em contextos específicos e afirmação identitária positiva. A autora ainda afirma que as noções tradicionais de masculinidade e feminilidade se caracterizam por um conjunto de simbolismos e estereótipos construídos social e historicamente a partir da cultura patriarcal.

Neste contexto, Gondim et al. (2013) explicam que a masculinidade está relacionada a alguns aspectos, tais como a assertividade e a tendência à individualidade, enquanto a feminilidade está associada ao cuidado e à preocupação com a coletividade. Mônica et al. (2004) reforçam que o conceito de gênero privilegia a análise dos processos de produção das distinções em sociedades atravessadas por pressupostos de masculinidade e feminilidade, entendendo-os como atributos de homens e mulheres, respectivamente.

Scott (1995) afirma que conceito de gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder. As estratégias de poder que envolvem as relações de gênero apontam para uma diferenciação entre os sexos que delimita comportamentos e condutas. De acordo com Bourdieu (1999), essa delimitação é considerada natural e inevitável, como se estivesse “na ordem das coisas”, incorporada nos corpos e nos hábitos dos agentes, funcionando como esquemas de percepção, de pensamento e de ação, nos quais o princípio masculino é tomado como “medida de todas as coisas”. Portanto, na opinião de Scott, (1995), o gênero torna-se, uma maneira de indicar a criação inteiramente social sobre os papéis próprios aos homens e às mulheres, constituindo como uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado. Desta forma, as regularidades de ordem física e social impõem as medidas que excluem as mulheres de tarefas mais nobres, assinalando-lhes a postura correta do corpo e em geral tirando partido, das diferenças biológicas, onde parece estar à base das diferenças sociais (Bourdieu, 1999, p. 34).

A Mulher no Mercado de Trabalho

A inserção da mulher no mundo do trabalho, ao longo desses anos, vem acompanhada de elevada discriminação, não só em relação à qualidade de suas ocupações, mas no que se refere à desigualdade de remuneração entre homens e mulheres. (Maia & Lira, 2004). Essa inserção das mulheres no mundo do trabalho e, especificamente, no contexto organizacional, gerou impactos tanto no comportamento da mão de obra como também na organização do trabalho (Cappelle et al., 2013).

A partir da Revolução Industrial, quando houve a necessidade de complementação da renda familiar, as mulheres foram introduzidas no trabalho remunerado de maneira forçada, sendo obrigadas a aceitarem desempenhar tarefas penosas e mal remuneradas (Girão, 2001).

No Brasil, no início do século XIX, o trabalho feminino se concentrava nas fábricas têxteis, já que as mulheres eram mão de obra barata e qualificada, além do trabalho nas confecções ser considerado compatível com as habilidades femininas desenvolvidas no lar (Moura, 1989). No início, o trabalho feminino era visto como provisório, complementar e subalterno, e o capital utilizava-se disso para baixar os custos com salários e para substituir os operários demitidos em épocas de crise (Paoli, 1985).

O trabalho feminino, apesar de ser tão produtivo quanto o masculino, era desvalorizado em função de características ditas femininas, como docilidade, capacidade de adaptação às condições operacionais e disciplinares, paciência para lidar com trabalhos repetitivos (Paoli, 1985). Desta forma, como afirma Corrêa (2004), é possível perceber, no início do processo de participação feminina no mercado de trabalho, que cabiam às mulheres os trabalhos subalternos e, aos homens, os cargos de poder. Whitaker (1988) destaca que:

A mulher é considerada passiva (não-agressiva), intuitiva, dócil e, portanto, submissa. No mundo do trabalho, tais mitos são manipulados para afastar as mulheres de certas profissões, mas não impedem que elas realizem pesadíssimas tarefas, desde que desvalorizadas socialmente. Ora, tais diferenças, ditas de temperamento, entre homens e mulheres são falsas. As verdadeiras diferenças ocorrem no nível do corpo e nada têm a ver com as abstrações culturais desvalorizadas dos ‘diferentes’ (Whitaker, 1988, p. 09).

A relação social recorrente entre o grupo dos homens e o das mulheres é considerada “relações sociais de sexo” (Hirata & Kergoat, 2007). Na visão das autoras, no momento em que o trabalho doméstico passou a ser analisado como atividade de trabalho, tanto quanto o trabalho profissional, caminhos foram abertos para pensar em termos de “divisão sexual do trabalho”.

Para Brito (2000), esta divisão impõe à mulher uma jornada ilimitada. A divisão sexual do trabalho é o que elucida o estreito vínculo entre trabalho remunerado e não remunerado. Articulando as esferas das produções econômicas e sociais, foi possível observar que as obrigações domésticas limitavam o desenvolvimento profissional das mulheres (Bruschini, 2006). Fruto da separação social estabelecida nas relações sociais entre os sexos, a divisão sexual, foi modulada histórica e socialmente, e é instrumento da sobrevivência da relação social entre os sexos (Hirata & Kergoat, 2007).

Para Whitaker (1988), as universidades reproduzem a ideia de que existe uma divisão sexual do trabalho, uma vez que existem carreiras consideradas masculinas e femininas. Engenharia e mecânica, são exemplos de carreira masculina, assim como Enfermagem e

Serviço Social de carreira feminina. Desta forma, a interface entre gênero e trabalho mostra um panorama privilegiado para análise das relações de poder, de desigualdades e de consequências da dicotomia entre masculino e feminino (Eccel, 2010). Bourdieu (1999) reforça a explicação da dominação masculina em todas as formações sociais:

A ordem social funciona como uma imensa máquina simbólica que tende a ratificar a dominação masculina sobre a qual se alicerça: é a divisão social do trabalho, distribuição bastante estrita das atividades atribuídas a cada um dos dois sexos, de seu local, seu momento, seus instrumentos; é a estrutura do espaço, opondo o lugar de assembleia ou de mercado, reservados aos homens, e a casa, reservada às mulheres (Bourdieu 1999, p. 18).

Castells (1999) considera que, o tipo de trabalhador exigido pela economia ajusta-se às necessidades de sobrevivência das mulheres que, sujeitadas às condições ditadas pelo sistema patriarcal, procuram compatibilizar trabalho com família. Para Capra (1988) o patriarcado:

Era o único sistema que, até data recente, nunca tinha sido abertamente desafiado em toda a história documentada, e cujas doutrinas eram tão universalmente aceitas que pareciam constituir leis da natureza; na verdade, eram usualmente apresentadas como tal. Hoje, porém, a desintegração do patriarcado tornou-se evidente (Capra, 1988, p. 27).

Como resultado, tudo o que é considerado normal e lugar-comum no trabalho tende a privilegiar traços que são social e culturalmente atribuídos aos homens, enquanto desvalorizam e ignoram aqueles atribuídos às mulheres (Ely & Meyerson, 1999).

Segundo Capra (1988), o patriarcado, tem influenciado as ideias mais básicas acerca da natureza humana e de sua relação com o universo. Isto ocorre devido a uma lógica instaurada pela cultura patriarcal, criando e modificando estruturas para perpetuar os interesses masculinos de dominação (Steil, 1997).

Ainda em sua visão, Steil (1997), denota o teto de vidro, uma espécie de “barreira sutil” ou nível na hierarquia empresarial, que as mulheres geralmente não conseguem alcançar, pois parece que essas posições estão reservadas apenas aos homens. Desta forma, ainda que alcancem, conforme explica Strober (1984), as mulheres enfrentam o fenômeno da “gorjeta”, em que profissões de nível superior, tipicamente masculinas e tradicionalmente bem remuneradas, sofrem quedas de poder aquisitivo quando passam a ser dominadas por elas.

Para Aparício et al. (2009), as mulheres encontraram inúmeros obstáculos naturais e simbólicos, que dificultavam sua inserção no mercado de trabalho, dado que a sociedade adotava uma postura rígida e preconceituosa a respeito das atividades atribuídas à mulher. A maior participação das mulheres no mercado de trabalho não foi acompanhada por uma diminuição das desigualdades profissionais entre homens e mulheres (Abramo, 2001).

Os caminhos da mulher ainda são difíceis, Ikeda (2000) em pesquisa sobre diferenças de remuneração no mercado de trabalho formal salienta que mesmo com o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro as desigualdades em relação ao trabalho masculino ainda persistem.

Teto de Vidro

A participação da mulher na força de trabalho tem crescido consideravelmente, mas segundo Henderson (2016), elas ainda não ocupam, quando comparadas aos homens, posições no alto das pirâmides organizacionais. Embora o mercado de trabalho esteja, de forma geral, aberto à participação feminina, essa inserção não dialoga com as promoções e a ascensão na carreira da mulher (Madalozzo, 2011). Ao entrarem no mercado de trabalho, as mulheres, entram em um mundo construído por e para os homens, não encontram um ambiente propício para se desenvolverem dentro das organizações (Soranz, 2009).

Para Mello e Marques (2019) as diferenças em desfavor das mulheres se perpetuam nas mais diversas instâncias como em salários inferiores, ofícios precários, divisão sexual do trabalho, sub-representação nos altos escalões, entre outras. Tabak (2002) vai além, e afirma que as razões que convergem para a sub-representação feminina na alta

hierarquia corporativa vão desde obstáculos institucionais, dadas as estruturas funcionais não favoráveis às mulheres, até entraves psicológicos. Vaz (2013) aponta que, embora a sociedade adote um discurso de enaltecimento à ascensão da mulher, com a narrativa de sua conquista ao lugar público, essa manifestação torna-se vulnerável quando analisada pela ótica do chamado “teto de vidro”. Steil (1997), entende que o fenômeno teto de vidro é um exemplo de generificação velada nas organizações que impossibilita a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia. A autora ainda conceitua teto de vidro como:

Uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres à níveis mais altos na hierarquia organizacional. Tal barreira afetaria as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero, e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional (Steil, 1997, p.62-63).

Manganelli (2012) enfatiza que o teto de vidro ou também chamado de “glass ceiling”, é um fenômeno que define um limite invisível na carreira das mulheres, impedindo-as de crescer profissionalmente. O teto de vidro se evidencia no afunilamento hierárquico de gênero, ou seja, quanto mais elevado o nível nas organizações, menor a participação feminina (Vaz, 2013).

Coelho (2006) projeta duas vertentes que buscam explicar o teto de vidro, uma enfatiza a discriminação e a outra a diferença comportamental entre homens e mulheres. Marry (2008) identifica dois modelos complementares de interpretação do teto de vidro, o primeiro remete às práticas discriminatórias, manifestas ou veladas, que visam excluir as mulheres das posições de poder, o segundo enfatiza a menor predisposição feminina a assumir cargos de comando.

Na visão de Serafim e Bendassolli (2006), não é o preconceito e a discriminação que interferem na participação das mulheres nos cargos de direção, mas sim, o conflito entre a carreira e a maternidade. Bjerk (2008) apresenta a visão de que o teto de vidro não tem correlação apenas com o preconceito, mas com uma suposta dificuldade em avaliar as

habilidades femininas. O ambiente empresarial parece falhar, não respeitando a subjetividade feminina, as diferenças e a diversidade que elas personificam (Pires et al., 2010).

Oliveira (2011) reforça que a categoria abstrata do trabalhador é construída segundo uma configuração masculina, excluindo e marginalizando a mulher, que, por definição, não preenche as habilidades que são requeridas para ocupá-la. Deste modo, com a discriminação fundada em um pensamento machista, torna difícil a detecção em um processo seletivo, e por isto é facilmente encoberto (Steil, 1997).

Para Enriquez (2012), há uma lista não exaustiva de barreiras que compõem o teto de vidro, que poderia ser composta por: os estereótipos que a sociedade forma acerca das mulheres e a falta de oportunidade para as mulheres formarem experiência em gerenciamento. Além disso, o autor ainda acrescenta, as culturas empresariais hostis, as obrigações da mulher em casa e a sua falta de iniciativa e de espírito de liderança. Lombardi (2008) observa que em geral as empresas fornecem ambientes tipicamente masculinos, não privilegiam as especialidades e áreas de trabalho assumidas por mulheres, e não valorizam os atributos mais presentes nas mulheres, como habilidade nos relacionamentos e na conciliação de conflitos. Munhoz (2000), ainda acrescenta outras barreiras como: a dificuldade de exercer seu estilo natural de liderança e a falta de compreensão do mundo dos negócios para o cuidado com as outras responsabilidades que as mulheres possuem.

Coelho (2006), destaca que o fenômeno teto de vidro só ocorre com as mulheres que visam chegar em cargos de comando, ou seja, àquelas que ainda não chegaram lá, para as que lá estão o fenômeno não ocorre. Como se, para as que conseguiram chegar, as barreiras não existissem mais. Rocha (2014) acredita que as barreiras do teto de vidro estão em todo o trajeto da carreira da mulher. As mulheres, além de lutarem contra o preconceito e a discriminação, precisam mostrar o tempo todo que são competentes e competitivas (Aguilar, 2007). Cappelle et al. (2004) reforçam a necessidade das mulheres em ter que provar diariamente que são tão qualificadas e competentes quanto os homens para conseguirem se manter nas suas funções, muitas vezes tendo que assumir posturas consideradas masculinas para se firmar em sua posição. Precisam fazer tudo que os homens fazem, só que melhor que eles (Lima, 2009).

Peterson e Albrecht (1999) explicam que as organizações são capazes de formatar, definir e reproduzir as distinções hegemônicas entre masculino e feminino de maneira sutil e poderosa. Além disso, as organizações, por muitas vezes, criam estereótipos que associam a capacidade da mulher de chegar a posições de maior prestígio a sua sexualidade (Betiol & Tonelli, 1991). Outro agravante, segundo Almeida (2017) é o machismo, pois alguns homens ainda não aceitam a ideia de serem comandados por mulheres. Para alguns homens, a mulher em posição de comando é vista como uma inapropriada inversão de papéis (Adão, 2007). Ramos (2013) afirma que a busca da igualdade da mulher para com o homem é uma igualdade na forma de tratamento, de respeito, de abertura as oportunidades independentemente do sexo, e não uma igualdade de características. Para Hirata (2004) enquanto a divisão do trabalho for assimétrica, a igualdade não passará de uma utopia.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa qualitativa busca entender o significado dos dados estudados, tendo como base a percepção do fenômeno em seu contexto (Triviños, 1987). Este tipo de pesquisa deve ser utilizado quando um fenômeno complexo pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte, devendo ser analisado a partir de uma perspectiva integrada (Godoy, 1995). A pesquisa qualitativa responde questões muito particulares, e trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes (Minayo, 2004). Tal abordagem visa explicar não apenas a aparência, mas também sua essência, origem, relações e mudanças, tentando perceber as consequências (Triviños, 1987). A pesquisa qualitativa segundo o autor:

[...] procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições como: sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em

foco; a facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas etc. (Triviños, 1987, p.132).

A palavra “qualitativa” implica uma ênfase em processos e significados que não são rigorosamente examinados ou medidos (se medidos), em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Minayo (2007) explica que:

Em pesquisas qualitativas, não se pretende a generalização dos resultados e sim o aprofundamento, a abrangência e a diversidade no processo de compreensão, seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação (Minayo, 2007, p. 197).

Pesquisadores qualitativos enfatizam a relação entre o pesquisador e o que é estudado, e os limites situacionais da investigação. Buscam respostas para questões que enfatizam como a experiência é criada e significada (Denzin & Lincoln, 1998). Em contraste com estudos quantitativos, que segundo os autores, enfatizam a medida e a análise de relações causais entre variáveis e não os processos. Na abordagem qualitativa, o pesquisador substitui as correlações estatísticas pelas descrições e as conexões causais objetivos pelas interpretações (Martins & Bicudo, 1989). A curiosidade e o empenho do pesquisador estão voltados para o processo, definido como ato de proceder do objeto, quais são seus estados e mudanças e, sobretudo, qual é a maneira pela qual o objeto opera (Turato, 2003).

Como objeto do estudo, foram escolhidas mulheres militares da Marinha do Brasil, partindo da perspectiva de suas experiências e vivência cotidiana em um ambiente majoritariamente masculino. O contato com as entrevistadas foi inicialmente realizado, com o propósito de explicar o objetivo do estudo e importância de cada participação. Seguidamente, as entrevistas foram realizadas. O sigilo foi garantido e todas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 1). Com intuito de preservar o anonimato de cada participante, suas falas foram evidenciadas com a letra “E”, seguidas do número correspondente à ordem que as entrevistas foram realizadas, de acordo com o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1

Perfil das entrevistadas

Entrevistadas	Idade	Escolaridade	Estado Civil	Tempo de Marinha	Posto/ Graduação	Função Atual
E1	33	Graduação	Solteira	10 anos	Capitão-Tenente	Encarregada de Divisão
E2	32	Graduação	Solteira	6 anos	Primeiro-Tenente	Encarregada de Divisão
E3	45	Mestrado	Solteira	4 anos	Primeiro-Tenente	Ajudante de Divisão
E4	41	Graduação	Casada	20 anos	2º Sargento	Auxiliar de Seção
E5	41	Graduação	Casada	22 anos	Capitão de Corveta	Chefe de Departamento
E6	40	Pós-Graduação	Solteira	7 anos	Capitão-Tenente	Encarregada de Divisão
E7	41	Graduação	Casada	18 anos	Capitão de Corveta	Encarregada de Divisão
E8	29	Mestranda	Solteira	7 anos	3º Sargento	Auxiliar de Seção
E9	34	Mestrado	Solteira	4 anos	Primeiro-Tenente	Encarregada de Divisão
E10	36	Pós-Graduação	Casada	10 anos	Capitão-Tenente	Encarregada de Divisão

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

A entrevista privilegia a obtenção de informações através da fala individual, a qual revela condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos, e transmite, através de um porta-voz, representações de determinados grupos (Minayo, 1994). O propósito da entrevista é fazer com que o entrevistador se coloque dentro da perspectiva do entrevistado (Patton, 1990). Para Abramo (1979), usa-se a entrevista, quando há interesse em compreender com maior profundidade, atitudes, valores, motivações de um comportamento, o que caracteriza o objetivo deste estudo.

Foram recolhidos os dados por meio de 10 entrevistas individuais semiestruturadas, com 11 perguntas (Anexo 2). Assim, pela casualidade pandêmica, após o primeiro contato telefônico, as entrevistas foram realizadas a partir da aplicação de um formulário enviado via correio eletrônico. Os dados levantados foram analisados em concordância com as técnicas de análise de conteúdo propostas por Bardin (1977). A análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material (Flick, 2009). O objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas (Chizzotti, 2006).

Campo Empírico

Forças Armadas do Brasil

As Forças Armadas Brasileira, pertencentes ao Governo Federal, tendo como órgão de direção superior o Ministério da Defesa, são constituídas pela Marinha, Exército e Aeronáutica, que são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de quaisquer destes, da lei e da ordem (www.senado.leg.br).

O Comando da Marinha atua no emprego das Forças Navais em defesa do País, na orientação e controle da Marinha Mercante e suas atividades correlatas, na segurança da navegação aquaviária, na salvaguarda da vida humana no mar, na execução da inspeção naval e na fiscalização do cumprimento de leis e regulamentos, no mar e nas águas interiores.

O Comando do Exército exerce o aparelhamento e adestramento das Forças Terrestres, na execução e defesa do País, participa da defesa da fronteira marítima, da defesa aérea e do preparo e da execução da mobilização e desmobilização nacionais.

O Comando da Aeronáutica atua no aparelhamento e adestramento da Força Aérea Brasileira, na execução das ações relativas à defesa do País, no campo aeroespacial, em assuntos que digam respeito à aviação, ao controle do espaço aéreo, às atividades espaciais, à infraestrutura aeronáutica e à espacial, às atividades afins com a destinação constitucional da Aeronáutica, especialmente as relativas a recursos e ao desenvolvimento científico, tecnológico e industrial de interesse aeronáutico e espacial, a segurança da navegação aérea, o controle do espaço aéreo brasileiro e outras atribuições subsidiárias particulares (www.gov.br/defesa).

Em 1975, segundo Almeida (2008), as Forças Armadas do Brasil, desenvolveram um projeto de lei, visando o início da carreira militar às mulheres, o qual foi vetado pela Presidência da República. Quatro anos mais tarde, em 1979, ainda sobre os relatos do autor, foi elaborado o Projeto de Lei do Senado nº 323, que tratava do ingresso voluntário de mulheres nas escolas militares de nível superior, que foi julgado em plenária como institucional por considerá-lo matéria de competência privativa do

Presidente da República. Entretanto, mesmo tendo iniciado todo processo em 1975, Almeida (2008) destaca que somente em 1980 é que a primeira Força passou aceitar mulheres. Este processo foi considerado lento e gradual, uma vez que dependia dos interesses internos de cada Força, bem como da forma que se via e percebia a necessidade da inclusão da mulher ao meio (Giannini, 2014).

As Forças Armadas não são instituições isoladas da sociedade e estão intrinsecamente conectadas ao processo social e ao projeto que cada sociedade estabelece para si em termos de defesa e de construção de direitos de cidadania e de soberania. A partir disso, pode-se sustentar que tal incorporação é fato importante na definição das relações civis-militares. Isto porque, em princípio, se um país estabelece o alinhamento das Forças Armadas ao poder civil democrático, as Forças Armadas devem expressar o perfil da sociedade à qual servem e obedecem (D'Araújo, 2004, p. 440).

A primeira força a incorporar institucionalmente de forma regulamentar as mulheres foi a Marinha, por meio da criação do Corpo de Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha (CAFRM), sob a lei nº 6.807 de 1980, com o intuito de melhorar sua imagem diante da sociedade, durante o processo de redemocratização (Almeida, 2008).

Em seguida, em 1981, a Aeronáutica foi a segunda força a aderir institucionalmente a mulher sob a lei nº 6.924, criando o Corpo Feminino da Reserva da Aeronáutica. Sendo assim, segundo Giannini, Folly e Lima (2017), as mulheres poderiam fazer parte do Quadro Feminino de Oficiais da Reserva da Aeronáutica (QFO) e do Quadro Feminino de Graduados da Reserva da Aeronáutica (QFG).

Somente em 1992, após 12 anos, o Exército institucionalizou o ingresso das mulheres em seu meio. O Quadro Complementar de Oficiais foi criado em 1989 sob a lei nº 7.831, porém Santos (2009) afirma que apenas em 1992 que a matrícula das primeiras mulheres foi concretizada, à época na Escola de Administração do Exército (EsAEx).

Os procedimentos adotados pelas três Forças para a admissão das mulheres são semelhantes, inicialmente elas foram inseridas em quadros “temporários”,

“complementares” e de “reserva”, desempenhando funções administrativas e ligadas à saúde, diferentemente dos homens, que podem se dedicar àquelas consideradas mais “nobres” na instituição militar, ligadas ao setor operacional e aos cargos de comando. Isto equivale dizer que elas foram admitidas desde que limitadas a algumas funções consideradas de “natureza” feminina, não podendo ocupar funções ligadas ao combate ou aquelas que exigem longos períodos longe do lar (Takahashi, 2002, p. 132).

Lannes (2008) enfatiza que assim como ocorreu em todas as Forças, as mulheres foram destinadas a ocupar cargos no setor administrativo e complementar. A ideia de que existem certas profissões tipicamente femininas e masculinas acaba por limitar o acesso de mulheres nas Forças Armadas de forma igualitária” (Tardin & Lima, 2015).

Análise e Discussão

A Mulher na Marinha

Em 08 de outubro de 1980, o Diário Oficial da República Federativa do Brasil, publicou o Decreto nº 85.238, de 07 de outubro de 1980, que regulamentava a Lei nº 6.807, de 07 de julho de 1980, que criava o CAFRM e descrevia as circunstâncias que possibilitavam o ingresso da Mulher na Marinha.

O CAFRM era constituído de Oficiais, profissionais de nível superior, que compunham o Quadro Auxiliar Feminino de Oficiais (QAFO) e de Praças, profissionais de nível técnico, que pertenciam ao Quadro Auxiliar Feminino de Praças (QAFP), que eram apresentadas hierarquicamente em ordem crescente, para o QAFO como: Segundo-Tenente; Primeiro-Tenente; Capitão-Tenente; Capitão de Corveta; podendo chegar ao cargo máximo de Capitão de Fragata; já o QAFP seguia como: Cabo; Terceiro-Sargento; Segundo-Sargento; Primeiro-Sargento e Suboficial. Tal ordenação, em especial a do QAFO, se distinguia dos demais corpos e quadros de nível superior, reservados aos homens, cuja estrutura hierárquica previa os postos de Capitão de Mar e

Guerra e Almirante, que seriam interditados às mulheres, ou seja, ocorria o fenômeno do teto de vidro (Steil. 1997).

Neste contexto, as mulheres poderiam chegar somente até Capitão de Fragata, dois postos a menos que os homens. Além desta diferenciação, segundo Lombardi (2009) o prazo para as mulheres se tornarem efetivas era de nove anos, havendo três seleções em períodos trienais, ao passo que para os servidores do sexo masculino, se dava de maneira menos rígida. Silva (1995) destaca que dentro de determinada categoria profissional, as mulheres são preteridas nas promoções e não atingem análogos níveis de responsabilidade que os homens. A hierarquização da Marinha pode ser vista na Figura 1, abaixo:

Figura 1

Hierarquização da Marinha do Brasil

HIERARQUIZAÇÃO			MARINHA
CÍRCULO DE OFICIAIS	Círculo de Oficiais-Generais	POSTO	- Almirante - Almirante de Esquadra - Vice-Almirante - Contra-Almirante
	Círculo de Oficiais Superiores		- Capitão de Mar e Guerra - Capitão de Fragata - Capitão de Corveta
	Círculo de Oficiais Intermediários		- Capitão-Tenente
	Círculo de Oficiais Subalternos		- Primeiro-Tenente - Segundo-Tenente

Fonte: Elaboração própria com base em informações disponibilizadas no site da Marinha

A Lei nº 7.622 de 09 de outubro de 1987, regulamentada pelo Decreto nº 95.660/88, reestruturou o CAFRM, possibilitando a ascensão das mulheres à patente de Capitão de Mar e Guerra, e reduziu de nove para três anos o estágio probatório. Entretanto, esta reestruturação do CAFRM não garantiu às mulheres as mesmas oportunidades que aos homens e não garantiu acesso a todos os postos da carreira militar.

Desse modo, a integração das mulheres na carreira militar não proporciona uma equidade, já que as mulheres não alcançariam uma total igualdade com os homens dentro da instituição (Zucatto, 2016). Regulamentada pelo Decreto nº 4.034/01, a Lei nº

9.519/97 extinguiu o CAFRM, ou seja, as mulheres que pertenciam a um Corpo específico passariam a compor os Corpos e Quadros já existentes para o sexo masculino.

As mulheres que pertenciam ao QAFO foram reposicionadas de acordo com suas habilitações, tendo como exemplo, as engenheiras que passaram a fazer parte do Corpo de Engenheiros da Marinha.

O fim do CAFRM tornou acessível às mulheres o posto de Vice-Almirante, contudo, tais alterações ainda discriminam a participação das mulheres aos postos do Corpo da Armada e do Corpo de Fuzileiros Navais, os únicos que permitem acesso ao maior posto da hierarquia da Marinha, o posto de Almirante-de-Esquadra. A participação das mulheres nas Forças Armadas sempre “esbarra em um ‘nó’ difícil de ser desatado, que é o fato de a mulher exercer o cargo de comando (Baquim, 2007).

Publicada no Diário Oficial da União, em 09 de agosto de 2012, a Lei nº 12.704/12 alterava os critérios, os requisitos, o ingresso, a admissão e as carreiras da Marinha. Essa Lei permitia o acesso às mulheres à Academia Militar da Marinha, o que significava que elas poderiam concorrer ao ingresso na Escola Naval, instituição de ensino superior da própria Marinha, que tem como ideal formar oficiais para os postos iniciais das carreiras dos corpos de Intendentes da Marinha, da Armada e de Fuzileiros Navais.

No ano de 2014, quando efetivamente aconteceu o ingresso da primeira turma com mulheres à Escola Naval, as vagas disponibilizadas para elas eram restritas ao Corpo de Intendentes da Marinha, ligado à área administrativa, o que as impedia de concorrer aos corpos que lhes permitiriam acesso ao nível mais alto da hierarquia da Marinha. Para Adão (2007) este posicionamento sobre as militares não se repete quando se analisa os postos de administração e logística, uma vez que é mais aceito elas ocuparem tal cargo porque “não necessita” tomarem decisões.

No ano de 2012 a Marinha promoveu a primeira mulher das Forças Armadas do Brasil ao posto de Oficial-General. Oriunda da primeira turma de mulheres formada em 1981, uma médica, Capitão de Mar e Guerra foi nomeada ao posto de Contra-Almirante, pela Presidente da República à época Dilma Rousseff.

A segunda nomeação ao círculo de Oficial-General da Marinha aconteceu seis anos após a primeira, passando uma engenheira, Capitão de Mar e Guerra à Contra-Almirante. Outra mudança estrutural e bastante significativa, veio por meio da Lei nº 13.541, de 18 de dezembro de 2017, que possibilitou às mulheres a oportunidade de ingresso através da Escola Naval, aos Corpos da Armada e de Fuzileiros Navais, o que as possibilita ascensão a todos os postos de Oficial-General.

A modernização das Forças Armadas possibilitou maior participação feminina nas atividades da organização militar, uma vez que a inclusão das mulheres nas fileiras militares proporciona uma oportunidade de ruptura, subversão e até mesmo transformação (Zucatto, 2016). Todavia, ao longo desses anos a presença feminina ao meio militar aumentou, mas não de forma significativa.

Conforme Figura 2, abaixo, em um comparativo do ano 2000 com de ano 2020, percebe-se, que há uma disparidade no quantitativo entre homens e mulheres, e uma expressiva diferença na representatividade feminina na cadeia de comando, onde os postos mais altos são dominados pelos homens.

Figura 2
Quantitativo de Mulheres e Homens na Marinha

Existente de Mulheres e Homens na Marinha do Brasil					
Círculo	Posto/ Graduação	2000		2020	
		M	H	M	H
Oficial General	Alte Esq	0	10	0	14
	V Alte	0	21	0	28
	C Alt	0	47	2	64
Oficial Superior	CMG	0	379	76	418
	CF	27	785	274	827
	CC	214	1290	408	1047
Oficial Intermediário	CT	286	1296	781	2116
Oficial Subalterno	1º Ten	345	883	2140	2278
	2º Ten	114	497	70	752
Total de Oficiais		986	5208	3750	7544

Fonte: Informações disponibilizadas em palestra da Marinha, realizada em agosto de 2020.

Para Segal (1999), em sociedades mais igualitárias, com um discurso mais presente de equidade entre homens e mulheres, a representação feminina nas Forças Armadas é maior. Diante de tal cenário, mesmo com alguns avanços, nota-se que ainda há certa resistência da inclusão feminina na Marinha.

Em décadas recentes, as mulheres têm aumentado em grande número a força de trabalho paga e muitas têm entrado em trabalhos anteriormente dominados por homens (Oliveira, Gaio, & Bonacim, 2008). Nesse sentido, estas relações podem ser percebidas em todas as organizações, com um destaque para as organizações militares, em função do seu estereótipo masculino (Cappelle, 2006).

As possibilidades históricas que favoreceram a entrada da mulher no mercado de trabalho abriram espaço para o questionamento de um modelo de hegemonia patriarcal, e este questionamento, reflete a crise dos ideais de justiça e igualdade (Oliveira, Gaio & Bonacim, 2008). Mesmo inseridas no mercado de trabalho, as mulheres carregam as mesmas dificuldades de sua história, tornando-as trabalhadoras de segunda categoria, sempre em desvantagem em relação ao homem (Bruschini, 1994).

À medida em que o nível hierárquico das organizações é elevado, sua inserção é cerceada e sua presença reduzida (Hanashiro et al., 2005). Na maioria das vezes, as mulheres são alocadas em posições particulares vistas como mais femininas, e os trabalhos realizados por elas tornam-se definidos como “trabalho de mulher” (Oliveira, Gaio & Bonacim, 2008). Nesse contexto, a forma mais primitiva de materialização do papel secundário conferido à mulher encontra-se denunciada na restrição de sua atuação ao ambiente doméstico, e caso confrontem esse intuito, lhes serão reservadas posições acessórias no mercado de trabalho (Oliveira et al., 2000).

[...] ainda existe essa definição entre ser mulher e ser homem no ambiente militar da Marinha (E-4).

[...] Sim. Recepção em alguma cerimônia (E-5).

[...] em geral tarefas colaterais, exemplos: montar árvore de Natal do setor; compor mesa de almoço em evento militar (E-9).

[...] Há funções específicas que há preferência por mulheres, principalmente ligadas a relações públicas (E-10).

As falas da E-4, E-5, E-9 e E-10 vão de acordo com o contexto de divisão sexual do trabalho e de naturalização da atribuição de determinadas tarefas às mulheres e outras aos homens (Miguel, 2001). Adams (1990) alerta sobre a chamada “armadilha da compaixão”, o conjunto de crenças difundidas e aceitas socialmente, que atribuem à

mulher, como suas funções mais importantes, os papéis de proteção, criação e promoção do crescimento de outros.

Dessa forma, percebe-se a importância de elas serem vistas como militares acima do fato de serem mulheres, visto que a identidade militar deve se sobrepor a identificação do gênero para elas serem aceitas (Takahashi, 2002). Cappelle (2006) enfatizam que, ainda que as mulheres possuam os mesmos ou melhores níveis de escolaridade que os homens, ainda existem algumas disparidades quando se discute a igualdade entre gêneros, o que vai ao encontro da fala da E-3.

[...] Minha função sempre foi de assessoramento e, por vezes, me senti desacreditada não só pelo fato de ser mulher, mas também em razão de modernidade da cadeia de hierarquia, muito embora possua maior qualificação e experiência profissional que o mais antigo [...] (E-3).

As organizações, na maioria das vezes, ignoram, dispensam ou desvalorizam sistematicamente o conhecimento e as perspectivas que as mulheres possuem e que geralmente são importantes e competitivamente relevantes, mas isso se desvia da “sabedoria” aceita, oriunda dos homens (Oliveira, Gaio & Bonacim, 2008), o que fica evidenciado nas falas a seguir:

[...] Já senti em momentos de assessoramento, você fala *OK* e, após, se falar um homem e principalmente se for de carreira, basta, é o suficiente para que sua opinião/assessoramento seja irrelevante e você fique desacreditada. [...] Em várias situações é o homem que resolve o problema/questão, ou que acerta o assessoramento ou que possui maior capacidade de administração, gerenciamento ou de tomar decisões. Já percebi olhares de descrédito, deboche e desdém e muitas vezes são profissionais extremamente qualificadas (E-3).

[...] Na maioria das comparações com os homens, as mulheres eram consideradas frágeis ou submissas, como por exemplo, que não tinham capacidade de pensar como um homem. No meu caso, em momentos de reuniões, muitas vezes, a opinião masculina prevalecia, mesmo eu apresentando argumentos relevantes para uma tomada de decisão (E-6).

As falas acima de E-3 e E-6 se justificam nas teorias de Simeone (1978), pois, apesar das mulheres ocuparem formalmente uma posição de responsabilidade, a maneira como o gênero é conceituado, pode significar que elas ainda não estão ‘incluídas’ por outros membros da elite poderosa, mas permanecem ‘nas margens’. É muito comum encontrar mulheres que avançam na hierarquia da organização e ainda enfrentam desconfiança em relação à sua competência e desempenho, sendo, assim, desvalorizadas (Powel et al, 2008).

[...] Então, sinto que é meu dever demonstrar que somos capazes e eficientes. Que podemos estar onde os homens estão, mesmo em meios e atividades operativas. [...] Ainda, se é mulher, jovem, e com uma aparência minimamente ‘agradável’, por assim dizer, há que se provar o tempo todo que possui competência e valor, porque mesmo coisas mínimas podem ser vistas como uma “cocha”, como se diz na Marinha (E-9).

Lávinas (1997) observa que as mulheres precisam o tempo todo se sobressair em suas funções na busca de um reconhecimento nivelado ao de uma figura masculina, o que configura, ainda que de modo sutil, uma complexa relação de poder, conforme exposto nas falas de E-5 e E-10 abaixo:

[...] Somos testadas a cada momento. Precisamos ser extremamente técnicas e preparadas para não errar na hora da execução de um trabalho, pois qualquer erro, por menor que seja, é visto como despreparo por ser mulher (E-5).

[...] A mulher que quer se destacar no trabalho precisa “provar” que é tão boa quanto eles (E-10).

Baseada na estrutura androcêntrica, as Forças Armadas, seguem um perfil que demonstra falhas ao ceder igualdade de oportunidades e desenvolvimento da capacitação militar, fazendo, assim, com que sua estrutura seja limitada à atuação do homem e excludente à presença feminina (Dantas, 2018). A cultura das organizações militares brasileira, além da hierarquia e da disciplina remontam valores patriarcais resultantes de um processo histórico de subordinação de gênero (Cappelle et al., 2002).

Para Bourdieu (1999) os homens têm articulado estratégias de resistência pelo fato de se sentirem ameaçados, mesmo que simbolicamente, em relação à sua imagem de virilidade e à sua posição histórica de dominação, o que fica visível nas falas a seguir:

[...] Sim. Principalmente nos cursos de carreira (E-1).

[...] Devido ao fato de existir uma cultura de machismo na Marinha, em não confiar que a mulher seria capaz de assumir função de liderança ou realizar missões que exijam força física (E-6).

[...] Ser homem em meio militar é normal, é a regra do jogo... ser mulher é ser exceção, e tentar se enquadrar o melhor possível, em termos comportamentais e de relações interpessoais, para se assemelhar àquilo que é visto como o 'normal'.

[...] Há uma crença, mesmo que velada, em muitos oficiais e praças do sexo masculino, de que a mulher não deveria ter sido incorporada na força (E-9).

Belle (1993) destaca que o preconceito se faz presente até mesmo na vida das mulheres executivas, que precisam lidar com o machismo por parte de superiores, pares e subordinados, e se adaptar às condições e imposições que o ambiente organizacional lhes exige. A crença quase natural em nossa sociedade, de que o homem é superior à mulher, acaba legitimando a discriminação (Moraes, 2004), e interferindo nos critérios de avaliação de desempenho.

[...] Embora as regras sejam as mesmas e impostas a todos, eu sinto uma atmosfera predominantemente masculina. A mulher tem que estar feia, para não chamar a atenção. Entendo que não é o ambiente para vaidades excessivas, [...] devem existir regras e padrões, mas homens e mulheres são diferentes e tem que se ajustar em suas diferenças para que se possa falar em igualdade, O que mais me incomoda são as gracinhas que temos que absorver, fingir que não ouviu, fingir que achou graça, para poder estar ali de igual para igual, ou tentar (E-3).

Jones e Makepeace (1996) alertam sobre a existência de critérios mais rigorosos para a ascensão feminina do que aqueles adotados para a avaliação masculina. Isso quer dizer

que, em alguns casos, em avaliações de líderes, ser mulher pode representar um aspecto negativo por si (Powel et al, 2008), como relatam E-5, E-6 e E-9:

[...] Na última OM que servi, foi notória a baixa na minha avaliação por ser mãe e ainda estar amamentando, por isso, precisava de alguns períodos do dia (aproximados 40min) para realizar a ordenha do leite. Mesmo realizando meu trabalho sem nunca ter atrapalhado o bom andamento, recebi avaliação baixa e fui comunicada por minha chefe (na época) que o motivo da baixa da minha avaliação foi justamente por causa dessa questão, que o meu avaliador taxou como “indisponibilidade para o serviço” (E-5).

[...] Por ser mais sensível em alguns momentos, devido as questões hormonais [...] (E-6).

[...] Depende da visão e interesse do superior (seja homem ou mulher), em geral por motivos particulares que não dependem do desempenho da função pela mulher. [...] Ser mulher em meio militar, já de início, é ter ‘de graça’ alguns rótulos negativos (“não saber mandar”, ser fraca, desequilibrada emocionalmente, inferior, etc.) (E-9).

Muitos são os desafios enfrentados pelas mulheres nos ambientes militares (Cappelle et al., 2002). As mulheres oficiais, acabam tendo que se esforçar mais que os homens para serem respeitadas e obedecidas, uma vez que sempre surgem dúvidas acerca da sua capacidade de liderar (Giannini, Folly & Lima, 2017). Os homens apresentam maior dificuldade em trabalhar em equipe, desafiam mais a autoridade, principalmente quando esta é desempenhada por mulher (Betiol & Tonelli, 1991). Assim como corroboram as falas de E-6 e E-9:

[...] Na minha área [...], a maioria dos meus subordinados na equipe são homens, e muitos ficam incomodados por serem geridos por uma mulher (E-6).

[...] Em geral, senti dificuldades em realizar tarefas que envolviam liderar grupos com maioria de militares do sexo masculino, subordinados, pois me parece haver uma presunção inicial de que teríamos menos autoridade e

seríamos mais tolerantes com falhas de quaisquer tipos que líderes do sexo masculino (E-9).

O trabalho feminino tem chamado à atenção não só para a proporção da inclusão das mulheres ao mercado de trabalho, mas também para as características de tal inclusão (Bruschini, 1985). Cappelle et al., (2002) destacam que as relações de gênero no ambiente militar são marcadas pelo mito da igualdade entre homens e mulheres, ideologia amparada pela cultura predominante das organizações burocráticas para disfarçar a percepção de assimetrias de gênero. Na visão das autoras, o mito da igualdade funciona, como um artefato cultural que visa continuar alimentando as representações sociais, os valores e os pressupostos de que todos são tratados da mesma forma, estando em concordância com as falas de E-9:

[...] Mas pensando no contexto como um todo, e falando em probabilidades quanto à igualdade de gênero, as mulheres podem sim ter mais dificuldades. [...] Não há, via de regra, espaço e valorização pelo fato de sermos diferentes dos homens. O que somos, claro [...] (E-9).

Enquanto as mulheres permanecerem em uma minoria (numérica e cultural), dificilmente terão lugar de significativas reconfigurações na álgebra simbólica que ainda se localiza no espaço militar em uma reserva do modelo dominante de masculinidade, tornando a paridade de gêneros ainda mais necessária para uma redução mais efetiva dos comportamentos preconceituosos (Carreiras, 1995, p. 125).

O principal objetivo da Marinha na inclusão das mulheres seria, inicialmente, o de preenchimento de vagas, tendo como consequência a “abrangência social” que tal inclusão causaria (Almeida, 2008). O autor ainda explica que, a admissão da mulher em seus Quadros era vista mais como uma vantagem para a solução do problema relacionado à falta de pessoal qualificado do que propriamente o interesse de incluí-las ao meio. Em outras palavras, segundo Puppim (2001), a Marinha usava do tokenismo, ou seja, utilizava de forma restritiva os atributos femininos para construir uma imagem institucional para minimizar as possibilidades de ser caracterizada como discriminadora. Tais aspectos são evidenciados nas falas abaixo de E-2, E-3, E-4, E-9 e E-10:

[...] Imagino que o percentual não chegue a 10%. Considerando que a Marinha possui navios de pesquisa e navios de apoio de Saúde, lugares que acredito que façam o percentual subir se formos comparar com os navios de guerra. [...] Sempre que lemos alguma matéria sobre missão de paz ou comando de algum lugar diferenciado, ouvimos sobre uma, duas ou três mulheres no máximo (E-2).

[...] Conheci apenas um navio e era um navio mais novo, moderno com instalações melhores, mas inacreditavelmente, não possuía instalações voltadas para mulheres. O máximo era um compartimento com espelho pequeno e, este era o destinado às mulheres. Creio que muitos navios são mais velhos e provavelmente não terão compartimentos específicos para mulheres (E-3).

[...] Os navios ainda estão em preparação de suas instalações para receberem as mulheres (E-4).

[...] Para além do espaço físico, acho que ainda falta uma “infraestrutura” humana adequada para receber essas mulheres. Um planejamento de mudança de *mindset* de seu contingente, em espaços tradicionalmente ocupados e geridos por homens. Ainda há barreiras. Essa transição, e sua continuidade, dependem de atividades contínuas, de uma intenção real de inovação (E-9).

[...] Há 10 anos atrás, quando visitei o navio, não tinha infraestrutura adequada para as mulheres [...] (E-10).

Essa situação representa mais um reforço na condição vulnerável das mulheres, refletindo o despreparo dos militares homens diante da situação nova de lidar com mulheres no cenário militar (Orichio, 2012). A entrada das mulheres na caserna, tornando-se profissionais militares, não representou a superação das diferenças de gênero. Ao contrário [...], abrir os quartéis para as mulheres, em especial os brasileiros, foi uma exigência muito mais legal e política que uma reivindicação sociocultural (Mathias e Adão, 2013, p.164).

[...] acredito que as mulheres estão começando a alcançar posições de destaque profissional na Marinha por uma questão política [...]. [...] Menos de 1%... São

poucas as mulheres que participam de missões internacionais. [...] Precisam se preparar melhor, mas como respondi anteriormente, foi uma decisão política colocada em prática a toque de caixa, por isso não houve a adequação necessária (E-5).

Para Dantas (2018), mulheres que optam por seguir a carreira militar enfrentam desafios que limitam sua atuação e participação nas Forças, gerando assim, debates internos sobre a presença feminina, a capacidade de execução de atividades e a ocupação de cargos de comando. Segundo Steil (1997), os obstáculos relacionados ao teto de vidro impedirão, o progresso feminino aos postos de comando e sua visibilidade. A visão que se tem das mulheres segundo estereótipos constitui um dos principais desafios enfrentados por aquelas que optam por seguir a carreira militar (Silva, 2007).

[...] em diversas reuniões Encarregadas mulheres que receberam funções de homens eram muito mais cobradas por resultados que seus antecessores não apresentaram e não eram cobrados da mesma maneira (E-2).

Ainda que não haja restrições oficiais à ascensão na carreira feminina, há uma segregação entre homens e mulheres (Donadio, 2009). No campo da liderança, o modelo predominante ainda é masculino (Madruga et al., 2001), o que evidenciamos nas falas de E-1, E-2, E-3 e E-8 a seguir:

[...] É mais comum que os homens sejam indicados para os cargos de direção (E-1).

[...] Numericamente vemos muitas mulheres, mas não ainda ocupando cargos de relevância como Chefes de Departamento ou algum outro cargo de chefia. [...] é visível que enfrentam dificuldades pelo quantitativo de mulheres nestes postos. [...] acredito que apenas uma mulher ou alguém sensível a necessidade de equidade entre os gêneros seria capaz de perceber que em uma relação de X candidatos nunca havia sequer o nome de uma mulher entre os candidatos e aconteceu no governo da Sra. Dilma (E-2).

[...] Por preconceito, machismo, questões culturais e por haver a crença de que a mulher não é capaz de desempenhar as mesmas tarefas dos homens, de exercer cargos com funções decisórias e que tenham que lidar com grandes pressões (E-3).

[...] O fato das principais escolas, que formam militares que poderão chegar ao Almirantado, serem destinadas ao público masculino [...](E-8).

Para ultrapassar o teto de vidro, as mulheres têm que criar uma nova identidade que se adapte às exigências organizacionais específicas, bem como ao ambiente (mais ou menos favorável ao seu desempenho) que as próprias organizações lhes propiciam (Belle, 1993). Embora Bruschini (1993) afirme que houve um significativo aumento na presença da mulher em cargos de liderança, Orichio (2012) tem como evidente, que a ascensão nas carreiras se relaciona ao gênero e não à especialidade ou função profissional de exercício. A autora ainda acrescenta que as mulheres oficiais, desde sua entrada na Marinha, foram tratadas com discriminação em função de gênero.

[...] Não deveria, mas infelizmente há pessoas ocupando cargos com mentalidade retrógrada que impede essa igualdade que deveria fluir normalmente, afinal, somos iguais (E-5).

Segundo Bourdieu (2002), para galgar posição de destaque, a mulher teria que externar atributos além daqueles explicitamente exigidos para o desempenho do cargo, quais sejam a estatura física, uma voz, ou aptidões, com a agressividade, a segurança, e a autoridade dita natural, para as quais os homens foram preparados e treinados.

[...] Em muitos casos, principalmente em situações de liderança ou exercícios físicos, a cultura predomina em relação ao homem ser mais forte ou mais inteligente. Entretanto, várias mulheres se destacam em ambas situações, mostrando que podem ser capazes de dominar qualquer função (E-6).

A pesquisa mostra que as militares ainda que não tenham conhecimento teórico sobre o fenômeno teto de vidro, são capazes de reconhecer em sua rotina diária a prática dele. Percebe-se em suas falas, que em alguns momentos de suas carreiras, elas se deparam

com a desigualdade de gênero, com a cobrança de ser igual aos homens para que sejam respeitadas, com as tarefas tipicamente femininas, com o preconceito, discriminação e com as mínimas oportunidades de crescimento profissional.

Conclusão

A maneira com a qual a sociedade enxerga a mulher causa um impacto significativo na forma com que elas são vistas e absorvidas pelo mercado de trabalho. Esse impacto, esbarra com a construção social de gênero, com o papel da família, com a ideia da existência de atividades laborais típicas de mulheres e de homens, e com as funções que as mulheres ocupam dentro de uma sociedade.

Tendências não igualitárias limitam atuação das mulheres restringindo-as, muitas vezes, às atribuições por gênero. Presente em um sistema patriarcal, a visão androcêntrica, formada pela ideia de dominação masculina e apoiada pela divisão sexual do trabalho, também compõe a construção dessa sociedade. Não distante dessa visão, as Forças Armadas, a reproduz e demonstra falhas relacionadas a igualdades e oportunidades entre mulheres e homens. Quanto maior as camadas de divisão sexual do trabalho no meio civil, a desigualdade será ainda maior no âmbito militar.

Esta investigação teve como intuito compreender o “efeito teto de vidro” na Marinha do Brasil. Para atingir esta finalidade, o estudo desdobrou-se em dois objetivos específicos. O primeiro procurou identificar se as militares percebem a segregação em seu ambiente de trabalho. O segundo procurou identificar a segregação por patente.

No primeiro objetivo, observou-se que apesar da Marinha do Brasil ter sido a pioneira a ingressar mulheres em seus Quadros, este início deu-se de maneira confusa. A aceitação da mulher na Marinha, inicialmente, era vista mais como vantagem para solução dos problemas relacionados à necessidade de mão-de-obra qualificada e abrangência social, que de fato, incluí-las ao meio. Desde o início foram reservadas às mulheres funções diferenciadas e específicas, que se restringiam a um Quadro à parte da instituição e não aos Quadros habituais. Ocupavam cargos de desinteresse dos homens, deixando-os assim, livres para as funções que correspondiam a atividade fim. A partir de então, as atividades laborais da Marinha começaram a ser segredas e de acordo com as entrevistadas, de uma certa forma, esta segregação perdura até os dias de hoje. Mesmo

com extinção do Corpo de Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha, os cargos que as mulheres ocupam, ainda são impactados por essa visão.

Percebe-se também, que grande parte das entrevistadas, de alguma forma, sentiu falta de uma infraestrutura mais adequada para recebê-las. Uma das entrevistadas, alerta sobre a importância de uma estrutura “humana”, uma mudança de pensamento, que está muito além de somente uma estrutura física. A presença de um estereótipo feminino de fragilidade, submissão e a sensação de descredibilidade, também se fizeram presente em suas falas. Algumas afirmam sentir uma enorme pressão de si mesma e da instituição em relação a sua capacidade técnica e de realização de suas tarefas. Uma delas frisa em seu depoimento que, precisam ser extremamente técnicas e preparadas para não errar, pois qualquer erro, ainda que mínimo, é percebido como despreparo, por ser mulher.

Aliada a esta questão, vem o fato de os homens serem resistentes a presença feminina. Duas entrevistadas, revelaram um incômodo de alguns homens de suas equipes, em receber ordens de uma mulher, uma outra, expõe a existência de uma crença, mesmo que velada, de militares do sexo masculino, que pensam que a mulher não deveria ter sido incorporada ao militarismo. Quando perguntado na entrevista se em algum momento elas sentiram-se prejudicadas em sua avaliação de desempenho pelo fato de ser mulher, duas entrevistadas demonstraram já ter vivido tal experiência. Uma delas relata que foi mal avaliada por ser mãe e taxada como indisponível para o trabalho, mesmo sem este fato, atrapalhar o desenvolvimento de suas tarefas. A outra relatou que foi mal avaliada, por se demonstrar mais sensível em alguns momentos, por conta de suas oscilações hormonais. Tais narrativas elucidam o que as militares enfrentam apenas pelo fato de ser mulher.

No segundo objetivo, observou-se que além da criação de um Quadro específico às mulheres, com funções voltadas ao gênero, a Marinha apesar de pioneira, lhes reservou planos de carreira que apresentavam significativas diferenças. A integração das mulheres à carreira militar, desde o início, não as proporcionou equidade. Os Quadros de nível superior, destinados aos homens, os quais, sua estrutura hierárquica previa o alcance aos postos máximos, de Capitão de Mar e Guerra e Almirante, não seriam de alcance às mulheres, elas poderiam chegar somente até Capitão de Fragata, dois postos a menos que os homens. O que não as garantia as mesmas oportunidades de acesso a todos os postos da carreira militar.

Alguns anos após a inserção das mulheres em seu meio, a Marinha, reestruturou seus Quadros, por mais de uma vez. Extinguiu os Quadros femininos e de acordo com suas habilitações, posicionou-as junto aos Quadros já existentes, tornando-lhes acessível os postos mais altos, com a oportunidade de chegar até Almirante.

Em 2012, a Marinha, mediada pela Presidente da República à época, nomeou a primeira mulher das Forças Armadas do Brasil ao posto de Oficial-General, fato observado com certa relevância por uma das entrevistadas, quando diz que, somente uma mulher ou alguém sensível a equidade seria capaz de perceber a importância da nomeação de uma mulher a Oficial-General. Contudo, algumas entrevistadas relataram, que apesar da conquista das mulheres à novas oportunidades de ascensão de carreira, a prática se configura de forma diferente. Uma das entrevistadas comenta que é mais comum que os homens sejam indicados aos cargos de direção. Outras duas associam ao machismo e questões culturais, a maneira com a qual os militares enxergam a mulher. Com incapacidade de exercer cargos com funções decisórias, com menos inteligência que os homens e despreparadas para lidar com grandes pressões. O que corrobora com a fala de uma entrevistada que diz, que numericamente as mulheres se fazem presentes ao meio militar, entretanto, ainda não ocupam de forma expressiva, cargos de alta relevância.

Diante disso, conclui-se que, desde o início de sua trajetória na esfera militar, a mulher foi inserida em um contexto diferenciado, voltado à visão androcêntrica, que as limitavam em funções divididas por gênero e criavam barreiras que as impediam de ascender profissionalmente. Desta forma, fica evidente a importância de um ambiente de trabalho mais igualitário, com as mesmas oportunidades de carreira para ambos, onde, as diferenças entre mulheres e homens sejam respeitadas.

Referências Bibliográficas

- Abramo, P. (1979). *Pesquisa em ciências sociais*. In: Hirano, S. (Org.). Pesquisa Social: projeto e planejamento. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.
- Abramo, L. (2000). *A situação da mulher latino-americana. O mercado de trabalho no contexto da reestruturação. Mulher e Trabalho Experiências de ação afirmativa*. São Paulo: Boitempo Editorial, abril de 2000.
- Adams, M. A. (1990). Armadilha da compaixão. Revista de Serviço Social, ano XI, n.33, ago 1990, p. 109-131.
- Adão, M. C. O. (2007). *A formação militar e a incorporação feminina: as dificuldades na ocupação de novos espaços*. In: Associação Brasileira de Estudos de Defesa (ABED), 2007.
- Aguilar, G. S. (2007). *Diversidade no Trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- Almeida, M. R. D. (2008). *Batalhas culturais de gênero: a dinâmica das relações de poder no campo militar naval*. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Serviço Social, 2008.
- Almeida, V. H. A. (2015). *Mulheres nas Forças Armadas Brasileiras: Situação Atual e Perspectivas Futuras*. Câmara dos Deputados; Consultoria Legislativa. Estatuto/maio, 2015. Disponível: <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/22600>.
- Aparício, I. C. S.; Melo, K. S.; Silva, E. P.; Calvosa, M. V. D. (2009). *Carreira feminina: quebrando paradigmas e alcançando sucesso*. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7, 2009, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro: SEGeT, 2009.
- Araújo, E. D. (1986). *Centro Médico Naval do Rio de Janeiro – Fundamentos básicos de sua criação*. Arquivos Brasileiros de Medicina Naval. Ano XLNII – 1986- nº 01.
- Baquim, C. A. (2007). *Mulheres e Piloto: o caso das pioneiras da aviação militar brasileira*. In: I Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos de Defesa (ENABED). São Carlos, 2007.
- Bardin, L. (2002). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Betioli, M. I. S.; Tonelli, M. J. (1991). *A mulher executiva e suas relações de trabalho*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n.4, p.17 - 33, out/dez. 1991.
- Bjerk, D. (2008). *Glass Ceilings or Sticky Floors? Statistical Discrimination in a Dynamic Model of Hiring and Promotion*. Economic Journal, 118 (530): 961-982.

- Belle, F. (1993). *Executivas: quais as diferenças na diferença*. In: Chanlat, J. F. (Coord.). *O indivíduo nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993. p.196-231.
- Bourdieu, P. (1999). *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999. 159 p.
- Bourdieu, P. *A dominação masculina*. Rio Janeiro: Bertrand do Brasil, 2002.
- Brito, J. C. (2000). *Enfoque de gênero e relação saúde/trabalho no contexto de reestruturação produtiva e precarização do trabalho*. Rio de Janeiro: Cadernos de Saúde Pública, v. 16, n. 1, p. 195-204, 2000.
- Bruschini, C. (1985). *Gênero e Trabalho no Brasil*. São Paulo: s./editora, 1985.
- Bruschini, C. (1993). Trabalho e gênero. *Anais do III encontro nacional de estudos do trabalho*. Rio de Janeiro, 1993.
- Bruschini, C. (1994). *O Trabalho da Mulher Brasileira nas Décadas Recentes*. In: Lavinas, L. et al. Conferência Internacional da Mulher, 4º Seminário Nacional: Políticas Econômicas, Pobreza e Trabalho, 2, 1994. Rio de Janeiro: Ipea, 1994.
- Bruschini, C. (2006). *Trabalho doméstico: inatividade econômica ou trabalho não-remunerado?* São Paulo: R. Bras. Est. Pop, v.23, n.2, p.331-53, jul./dez. 2006.
- Butler, J. (2003). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Cappelle, M. C. A. et al. (2002). *Representações das relações de gênero no espaço organizacional público*. Rio de Janeiro: RAP.
- Cappelle, M. C. A. et al. (2004). *Uma análise da dinâmica do Poder e das relações de gênero no espaço organizacional*. São Paulo: RAE-eletrônica.
- Cappelle, M. C. A. (2006). *O trabalho feminino no Policiamento Operacional: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais*. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.
- Cappelle, M.; Brito, M.; Melo, M.; Vasconcelos, K. (2013). *A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise*. Revista Eletrônica de Administração, [S.l.], 13(3), p. 502-528, maio 2013.
- Capra, F. (1988). *O Ponto de Mutação*. Tradução: Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 1988. 447 p.
- Carreiras, H. (1995). *Mulheres nas Forças Armadas: transformação institucional e recrutamento feminino*. Revista Sociologia-Problemas e Práticas 18 (1995): 97-128.

- Castells, M. (1999). *O Poder da Identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais (8a ed.)*. São Paulo: Cortez, 2006.
- Cranny-Francis, A. (2003). *Gender Studies: terms and debates*. New York: Palgrave Macmillan.
- Coelho, D. (2006). *Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras*. In: Negri, J. A., Negri, F.; Coelho, D. Tecnologia, exportação e emprego. IPEA, Brasília, 2006.
- Corrêa, A. M. H. (2004). *O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida*. 2004. 184f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- Dantas, S. R. M. (2018). *Mulheres e Forças Armadas: Uma análise da participação feminina nas Forças Armadas brasileira*. Monografia (Graduação em Relações Internacionais). João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba/Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.
- Denzin, N. K., & Lincoln, S. Y. (1998). *The landscape of qualitative research: theories and Issues*. London: Sage.
- Diniz, A. (2016). *Feminilidades e masculinidades no trabalho*. In.: Gênero e trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais. Salvador: Edufba, p.131-158.
- Donadio, M. (2009). *La mujer en las instituciones armadas y policiales: resolución 1325 y operaciones de paz en América Latina*. Buenos Aires: RESDAL -Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2009.
- Dubar, C. (1997). *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Portugal: Porto Editora.
- Eccel, C. S. (2010). *Estudos de gênero nas organizações: implicações teórico-metodológicas*. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração, 34. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 1-15 p.
- Ely, R. J.; Meyerson, D. E. (1999). *Moving from gender to diversity in organizational diagnosis and intervention*. Filadélfia: Diversity Factor, v. 7, n. 3, p. 28-33, 1999.
- Enriquez, C. (2012). *Análise Econômica para a Igualdade: as contribuições da economia feminista*. In: Jácome, M.; Vilela, S. (org.). Orçamentos Sensíveis a Gênero: Conceitos. Brasília: ONU Mulheres, 2012. p.133-157.
- Foucault, M. (1988). *História da sexualidade: a vontade de saber*. 16. ed. Tradução de Maria Thereza da Costa Albuquerque e J. A. Guilhon Albuquerque. Rio de Janeiro: Graal, 1988. v. 1.

- Giannini, R. A (2014). *Promover Gênero e Consolidar a Paz: A experiência brasileira*. Instituto Igarapé, Artigo Estratégico 9, setembro de 2014.
- Giannini, R. A.; Folly, M.; Lima, M. F. (2017). *Situações Extraordinárias – a entrada das mulheres na linha de frente das Forças Armadas brasileiras*. In: Instituto Igarapé. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: < <https://igarape.org.br/mulheres-forcas-armadas/pt/>>.
- Girão, I.C.C. (2001). *Representações sócias de gênero: suporte para as novas formas de organização do trabalho*. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- Godoy, A. S. (1995). *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.3, p.65 - 71, maio 1995.
- Gondim, S.; Sobrinho, J.; Santana, V.; Santos, V.; Saveia, J. (2013). *Gênero, autoconceito e trabalho na perspectiva de brasileiros e angolanos*. Salvador: Cadernos de Psicologia Social do Trabalho. 16(2), 153-165, abr 2013.
- Hanashiro, D. M. M; Nassif, F. J.; Nassif, V. M. J.; Carvalho, V. A. C.; Bido, D. S. (2005). *Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero?* In: ENANPAD, 29. Anais. Brasília: ENANPAD, 2005.
- Hirata, H. (2004). *O universo do trabalho e da cidadania das mulheres: um olhar do feminismo e do sindicalismo*. In: Costa, A. A. et al. (Orgs.). Reconfiguração das relações de gênero no trabalho. São Paulo: CUT Brasil, 2004. p. 13-20.
- Hirata, H.; Kergoat, D. (2007). *Novas configurações da divisão sexual do trabalho*. Cadernos de Pesquisa, v.37, n.132, p.595-609, set./dez. 2007.
- Henderson, P. (2016). *As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil*. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 9, número 3, p. 489-505, jul. - set. 2016.
- Ikeda, M. (2000). *Remuneração por Gênero no Mercado de Trabalho Formal: Diferenças e Possíveis Justificativas*. Texto para Discussão n. 82. Rio de Janeiro. Setembro/2000.
- Izquierdo, M. J. (1994). *Uso y abuso del concepto de género*. In. Vilanova, M. (Org.). Pensar las diferencias. Barcelona: Universitat de Barcelona/ICD, 1994.
- Jones, D.; Makepeace, G. (1996). *Equal Worth, Equal Opportunities: Pay and Promotion in an Internal Labour Market*. The Economic Journal, 106 (435): 401-409.
- Lannes, S. B. (2008). *A inserção da mulher no moderno Exército Brasileiro*. In: II Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos de Defesa (ENABED). Niterói, 2008.

- Laurentis, T. (1994). *A tecnologia do gênero*. In: Hollanda, H. B. de (Org.). *Tendências e impasses: o feminismo como crítica da modernidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994. p. 206-242.
- Laurentis, T. (2000). *Diferencias: etapas de un camino a través del feminismo*. Madrid: Horas.
- Lavinas, L. (1997). *Emprego feminino: o que há de novo e o que se repete*. Revista de Ciências Sociais – Dados, Rio de Janeiro, 40, 1997.
- Lei No 6.807, de 07 de julho de 1980: *dispõe sobre a criação do Corpo Feminino da Reserva da Marinha (CAFRM), e dá outras providências*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 08 out 1980. Seção 1.
- Lima, G. S. (2009). *Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2009.
- Lombardi, M. R. (2008). *Engenheira e gerente: Desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica*. In: Costa, A. O. et al. (Org.). *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. cap. 21, p. 387- 402.
- Lombardi, M. R. (2009). *As Mulheres Nas Forças Armadas Brasileiras: A Marinha do Brasil (1980-2008)*. São Paulo: FCC/DPE, 2009.
- Madalozzo, R. (2011). *CEOs e composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?*. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 1, art. 7, 2011. p. 126-137.
- Madruga, L. R., Gomes, C. M., Fleig, D. G., Altíssimo, J. C. e Costa, V. F. (2001). *A Valorização da Mulher no Contexto do Trabalho: Contradições e Evidências Identificadas na Realidade Atual*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001. Anais. Campinas: ANPAD, 2001.
- Maia, K.; Lira, S. A. (2004). *A mulher no mercado de trabalho*. IPEAS. Disponível em: <www.ipea.gov.br/seminarios/artigo11>. Acesso em: set. 2021.
- Manganelli, A. (2012). *A mão invisível no teto de vidro*. Dissertação (Mestrado em Economia) Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS Porto Alegre, 2012.
- Marry, C. (2008). *As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: O exemplo da biologia*. In: Costa, A. O. et al. (Org.). *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. cap. 22, p. 401-419.
- Martins, J.; Bicudo, M. A. V. (1989). *A pesquisa qualitativa em Psicologia: fundamentos e recursos básicos*. São Paulo. EDUC / Moraes, 1989.

- Mathias, S. K.; Adão, M. C. O. (2013). *Mulheres e Vida Militar*. In: Cadernos Adenaur XIV. nº3. 2013
- Mello, J.; Marques, D. (2019). *Elementos para uma tipologia de gênero da atuação estatal: visões do Estado sobre as mulheres e políticas públicas no Brasil*. Texto para discussão, v. 2441. Brasília: Ipea, 2019.
- Meyer, D. (2005). *Gênero e educação: teoria e política*. In: Louro, Guacira; Neckel, Jane; Goellner, Silvana (Org.). *Corpo, gênero e sexualidade: um debate contemporâneo na educação*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 9-27.
- Miguel, L. (2001). *Política de interesses, política do desvelo: representação e singularidade feminina*. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, 9(1), 253-266, jun.
- Miguel, L; Biroli, F. (2014). *Feminismo e política*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- Minayo, M. C. S. (1994). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 1994.
- Minayo, M. C. S. (2004). *Pesquisa qualitativa em Saúde*. São Paulo: Hucitec, 2004.
- Minayo, M. C. S. (2007). *O desafio do conhecimento – Pesquisa qualitativa em saúde*. 10ª Ed. São Paulo: Hucitec, 2007.
- Moraes, F. C.V. (2004). *Diversidade e Inclusão: a força de trabalho feminina na Philips do Brasil*. Trabalho apresentado a Fundação Dom Cabral para a conclusão do curso Gestão Responsável para a Sustentabilidade. São Paulo, 2004.
- Moura, E. B. B. (1989). *Além da Indústria Têxtil: o trabalho feminino em atividades masculinas*. Revista Brasileira de História, v. 9, n. 18, p. 86-96, 1989.
- Munhoz, G. S. (2000). *Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?* In: Encontro Nacional de Empreendedorismo, 1, 2000. Maringá. Anais. Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.
- Oliveira, N.; Oliveira, R.; Dalfior, S. (2000). *Gênero e novas perspectivas de trabalho*. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis, 2000.
- Oliveira, A. R., Gaio, L. E., Bonacim, C. A. G. (2008). *Relações de Gênero e ascensão feminina no ambiente Organizacional: um ensaio teórico*. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 80-97, jan./abr. 2009
- Oliveira, Z. L. C. (2011). *Trabalho e gênero: a construção da diferença*. Mulher e Trabalho, v. 3, 2011.
- Orichio, A. P. C. (2012). *Oficiais Enfermeiras para a Marinha do Brasil: Do curso de formação militar à ocupação de espaços no hospital Naval Marcílio Dias (1980-*

- 1984). Tese (Doutorado em Enfermagem). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/ Escola de enfermagem Anna Nery, 2012.
- Pahl, R. (1997). *Depois do sucesso: ansiedade e identidade fin-de-siècle*. São Paulo: Editora Unesp.
- Paoli, M.C. (1985). *Os trabalhadores urbanos na fala dos outros*. In: Lopes (org.) *Cultural e identidade operária*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1985.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1990.
- Peterson, L. W.; Albrecht, T. L. (1999). *Where gender/power/politics collide: deconstructing organizational maternity leave policy*. *Journal of Management Inquiry*, v. 8, n. 2, p. 168-181, 1999
- Pires, F. M. et al. (2010). *Gênero e as Práticas de Gestão nas Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil*. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 3, n. 1, p. 81-94, 2010.
- Portaria nº 1.550 de 14 de novembro de 1980: *normas para recrutamento, seleção e ingresso nos Quadros do Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha. Ministério da Marinha (Brasil)*. Brasília (DF): MM; 1980.
- Powell, G. N.; Butterfield, D. A.; Bartol, K. M. (2008). *Leader evaluations: a new female advantage?* *Gender in Management: An International Journal*, v. 23, n. 3, p. 156-174, 2008.
- Puppin, A. B. (2001). *Do lugar das mulheres e das mulheres fora do lugar - um estudo sobre relações de gênero em empresa multinacional*. 1. ed. Niterói: EDUFF, 2001. v. 1. 221p.
- Ramos, G. S. (2013). *Leitura feminista da história das mulheres no Brasil*. *Revista Estudos Feministas*, v.21, n.3, p.1232-5, dez. 2013.
- Rocha, C. D. et al. (2014). *O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal: Barreiras*. In XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro.
- Santos, L. R. (2009). *A participação das mulheres nas forças armadas brasileiras: um debate contemporâneo*. In: III Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Feministas. Londrina/PR, 2009, 1–14.
- Serafim, M. C.; Bendassolli, P. F. (2006). *Carreiras anticoncepcionais*. GV Executivo. Especial Mulheres, vol5, n.2, maio/junho, 2006.
- Scott, J. W. (1990). *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*. Porto Alegre: Educação e Realidade. v.6, n. 2, jul./dez.

- Scott, J. W. (1995). *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*. Porto Alegre: Educação e Realidade. v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez.
- Segal, M. W. (1999). *Funções Militares das Mulheres numa Perspectiva Comparada: Passado, Presente e Futuro*. In: Nação e Defesa, Lisboa: Instituto de Defesa Nacional, nº 88, p.15-45, inverno 1999.
- Silva, G. O. V. (1995). *Capital Cultural, classe e Gênero em Bourdieu*. Informare – Cad. Prog. Pos-Grad. Ci. Inf. v1, n2, p. 24-36, jul-dez. 1995.
- Silva, C. R. (2007). *Masculinidade e Feminilidade nas Forças Armadas: uma etnografia do ser militar, sendo mulher*. In: VII Reunião de Antropologia do Mercosul. Porto Alegre, julho, 2007.
- Simeone, A. *Academic women: working towards equality*. Massachusetts: Bergin and Garvey, 1978.
- Soranz, R. F. (2009). *Diversidade e inclusão: um estudo sobre gênero em uma indústria farmacêutica*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.
- Steil, A.V. (1997). *Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro*. São Paulo: Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), v.32, n.3, p.62-69, jul./ago./set. 1997.
- Strober, M. (1984). *Toward a general theory of occupational sex segregation: the case of public-school teaching*. In: Reskin, B. F. (Ed.). *Sex segregation in the workplace*. Washington, DC: Brookings Institution, 1984. p. 144-156.
- Tabak, F. (2002). *O laboratório de Pandora: estudos sobre a ciência no feminino*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- Tadin, E. B.; LIMA, L. Lage da Gama (2015). *A Mulher Militar Brasileira no Século XXI: Antigos Paradigmas, Novos Desafios*. In: Revista Ágora, Vitória, nº. 22, p. 70-82, 2015.
- Takahashi, E. E. (2002). *Homens e Mulheres em Campo: um estudo sobre a formação da identidade militar*. Tese (doutorado). São Paulo: Universidade Estadual de Campinas, 2002.
- Treiviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Turato, E. R. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*. Petrópolis RJ.: Editora Vozes, 2003.
- Vaz, D. (2013). *O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil*. Economia e Sociedade, Campinas, v. 22, n. 3 (49), dez. 2013. p. 765-790.

- Vilas Boas, L.; Neto, A.; Cramer, L. (2003). *Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de vendas de veículos*. São Paulo: Revista de Administração, 38(3), 219-229, jul.
- Whitaker, D. (1988). *Mulher & homem: o mito da desigualdade*. São Paulo: Moderna, 1988. 98p.
- Zucatto, G. E. (2016). *Inserção feminina nas Forças Armadas: Análise teórica comparativa*. In: IX Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos de Defesa (ENABED). Florianópolis, 2016.

ANEXO 1

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

1. O objetivo do presente estudo é compreender a percepção e o impacto do “efeito teto de vidro” no contexto das mulheres da Marinha do Brasil.
2. Os dados recolhidos neste trabalho serão utilizados exclusivamente para fins académicos e científicos.
3. Garante-se que a pesquisa não trará prejuízo na qualidade e condição de vida e trabalho das participantes. Salienta-se o compromisso com o sigilo, não haverá divulgação personalizada das informações e todas as respostas permanecerão em total anonimato.
4. Todas as participantes têm a segurança e a liberdade de retirar o consentimento a qualquer momento.

Eu _____ aceito participar nesta pesquisa de forma livre e esclarecida.

RJ _ \ _ \ _____

Assinatura da participante: _____

Assinatura da investigadora: _____

Professora Doutora Fátima Regina Ney Matos
Professora Auxiliar no Instituto Superior Miguel Torga (ISMT)

ANEXO 2

Guião

Idade:

Escolaridade:

Estado civil:

Posto/Graduação:

Função na organização:

Tempo de Marinha:

1- Já sentiu dificuldade em realizar alguma tarefa em sua organização (OM) por ser mulher? Em caso afirmativo, qual? Em caso negativo, por quê?

2- Já sentiu que recebeu alguma função/tarefa somente por ser mulher? Em caso de afirmativo qual tipo?

3- Já sentiu distinção no processo de avaliação de desempenho entre homens e mulheres? Em caso afirmativo, por quê? Em caso negativo, por quê?

4- Há distinção entre ser mulher e ser homem em um ambiente militar? Explique.

5- Alguma vez já sentiu, em seu ambiente de trabalho, que a mulher tem que estar sempre provando muito mais coisas (eficiência) que o homem? Em caso afirmativo, explique.

6- Alguma vez, já sentiu que as mulheres enfrentam mais dificuldades para ocupar posições de destaque profissional na Marinha (Cargos do tipo 01 e 02, missões internacionais etc.)? Em caso afirmativo, por quê? Em caso negativo, por quê?

7- Tem ideia de quantas mulheres ocupam cargos de Oficial-General na Marinha? Em caso afirmativo, quantas?

8- A nomeação da primeira mulher ao posto de Contra-almirante demorou mais de 30 anos para acontecer e foi concretizada pela então presidente Dilma Rousseff, que ao ler a lista de indicações, questionou o fato de não haver nenhuma mulher entre os indicados. Porque você acha que demorou tanto para mulher ocupar o cargo de Oficial-General na Marinha?

9- Em sua opinião, em uma escala de 100%, qual a porcentagem de participação das mulheres em missões internacionais? Por que?

10- Em sua opinião, em uma escala de 100%, qual a porcentagem de participação das mulheres trabalhando em navios? Por que?

11- Você acha que a Marinha tem infraestrutura adequada no interior de seus navios, Colégio Naval e Escola Naval para receber mulheres? Em caso afirmativo, há quanto tempo? Em caso negativo, por quê?